

夢を追い続け、決して諦めない

田 嶋 伸 博

目 次

1. 国士館大学と私
2. レーサー/エンジニアとしての私
3. チーム・マネジャーとしての私
4. 経営者としての私
5. 夢を追い続け、決して諦めない

みなさん、こんにちは。さっきまで普通のスーツ姿でいたのですが、ここに來たらみなさん若いので、レーシングスーツのほうがいいかなと思い、急ぎょ着替えてきました。どうですか。カッコいいですか。なにはともあれ、今日は天気があまりよくありませんが、これから約2時間、みなさんと明るく楽しく過ごしたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

さて国士館100周年祭ということで、タイトルをいろいろ考えました。みなさんのような若い方の将来を考えると、やはり「夢」が大切だろうということで、「夢を追い続け、決して諦めない」といったタイトルにしました。今日の私の話のなかでは、いくつかの内容がありますが、みなさんにとって、まず私は国士館大学の先輩なので、私が国士館大学に入った頃の思い出から始めて、レーサー/エンジニアとしてやってきたこと、レーシングチーム・マネジャーとしてやってきたこと、経営者としてやってきたことについてお話しさせてもらおうと思います。

1. 国士館大学と私

1950年6月28日、私は石川県小松市に生まれました。今日が2017年10月28日なので、ちょうど67歳と4カ月となりました。ちょっとお耳をお貸しください。今からかわいい声が流れます。

「僕は田嶋伸博です。大きくなったら、自動車の運転手になりたいと思います。」

この言葉は、実は60年前、私が7歳のときの肉声です。もちろん当時は今のようなレコーダーはなく、大きなオープンリールのテープレコーダーしかありませんでした。それもオープンリールのレコーダーは、一般の家庭にあるようなものではなく、会社や学校にあるようなものでした。ただ、私はラッキーなことにおじが校長先生をやっていたので、オープンリールの前でいろいろな人が集まって、将来の夢を語る席がありました。そのときの録音した肉声を、いまみなさんにお聞きいただきました。60年前のことです。でもそれから私はずっと同じ夢を抱き続けています。最終的にはクルマの夢を追い続けることになりましたが、小学校、中学校、高等学校では、運動をやったり、音楽もやったりと、いろいろな趣味をもちました。

もともと私は国士館大学に来る予定ではありませんでした。高校生まで私は石川県小松市で生活してきたのですが、小松市には航空自衛隊の基地があります。そのため朝晩問わず、民間航空も軍用航空も、いろいろな飛行機が飛び交っています。こうした環境で育ったため、幼い頃から私は「何であんなものが浮くのだろう」という疑問をもつようになり、そのうち勉強しているうちに、「いつか飛行機乗りになりたい」と思うようになりました。それで、その当時、宮崎県に航空大学があったので、私はそこを受験しようと思いました。ところが、私の学校から航空大学に応募した人が一人もいなかったため、航空大学の願書締切りがすごく早いことを知らず、「さあ、行こう」と思ったときには既

に締め切られておりました。そのまま航空大学に進学しようとしていれば、1年浪人するところでした。

ところが、私が浪人生活を覚悟していたところ、父の戦友で国士舘大学の事務局で働いていた人から、父を通じて、「浪人するぐらいなら、うちの学校でどうだ」と国士舘大学を紹介していただき、入学試験に臨みました。それがご縁で、私は国士舘大学に入学することになったのです。

こうして、1969年4月、私は国士舘大学に入学しました。当時と現在とでは学校の様子が全く変わっているの、びっくりしています。いまここからみなさんを見てもカラフルな洋服の女子学生が多いのには驚いています。こんなに明るくて女性がたくさんいるような大学とは、夢にも思わなかったの、みなさんは本当に幸せだなあとと思います。私が入学した当時の国士舘大学は、学生がみな学ランを着た厳つい男ばかりでした。学内では剣道部の部員たちが竹刀をもって歩いたり、柔道部や空手部の部員など元気のいい人たちが学校の中を闊歩するような時代でした。

ただ、こうしたなかで大学生の私に非常に感銘を与えてくれたのが、「誠意・勤労・見識、気魄」という柴田徳二郎先生のお言葉です。柴田先生は、この言葉を直筆してわれわれにくれました。いまでも私はこの言葉を胸に抱いて、いろいろな仕事に活かしております。

2. レーサー/エンジニアとしての私

では次に、どのようにして私がレーサー/エンジニアになったのかをお話したいと思います。今日はレーシングスーツで出てきたわけですが、このレーシングスーツは、アメリカのパイクスピーク・ヒルクライムレースの殿堂入りしたときのレーシングスーツです。今でもアメリカへ行くと、「モンスタータジマ」と親しみを込めて呼んでいただくのですが、アメリカ人以外で初めて殿堂入りしたということで表彰を受けた時の正式な場でも、「ノブヒロ・モンスター・タジマ」とミドルネームのように紹介され、私自身もちょっと驚きまし

た。

では、このニックネームはどこから来たのか。1970年代、私はオーストラリアのシドニーで開催されたサザンクロス・インターナショナル・ラリーに参戦したのですが、今とは違って、当時は、日本人が旅行するなんてほとんどありませんでした。そして、外国人からみた日本人のイメージは大人しくてシャイで、わりと小柄だというものでした。そんなところに（大柄な）私みたいなのが行って、豪快なドリフト走行をしました。別の言い方をすると「カニ走り」とか「サイドウェイ」とかいいますが、私はサイドウェイをするのが結構好きだったんですね。日本人は大人しく地味に走ると思われていたところに、私が豪快に派手に走ったものですから、シドニーの地元新聞に「日本からモンスターが来襲した」というようなことが書かれました。それから日本のジャーナリストも同じように呼ぶようになり、それから40年以上も「モンスター」と呼ばれています。

このニックネームには、こんな由来があるものですから、「自分の会社にも使ったほうがいいよ」ということになって、1970年代に起業したときに、社名を「モンスターインターナショナル（現、タジマモーターコーポレーション）」としました。

さて私がモータースポーツ、レースの世界に入った理由についてお話しします。実は私が学生時代、国士館大学の近くにレーシングチームのガレージがありました。みなさんがアルバイトに行かれるのと同じようなつもりで、私もアルバイトでお世話になろうということで、そのガレージの社長にお会いしました。いろいろな話をしていると、実はサファリラリー用の車両開発をあるメーカーから受注したとのことでした。みなさんには思いもつかないと思いますが、そのラリーカーを開発しようということで使っていたのが、いまの多摩ニュータウンがある場所で、当時はまだ武蔵野の面影を残す雑木林でした。その先の相模原にキャタピラーという会社がありますが、当時は、そこに米軍がベトナム戦争で壊れた戦車をもちこんで、武蔵野の雑木林でテストをして問題がなければ、またベトナムに送るといったことをやっていました。そのた

め、その場所を昔は「戦車道路」と呼んでいました。

私たちが開発しようとしていたラリーカーも、道の悪いサファリラリーを走るものですから、戦車道路でテストしました。そのテストでは、プロドライバーが毎回テストに来て、アルバイトの私はお手伝いで同行していました。そんなある日のテストで、プロドライバーが急病で来られなくなりました。「じゃあ、今日のテストは引き上げるか」となったのですが、その前にコースの試走をしていた私は、「ここ、私ならテストできますよ」と言いました。ガレージの社長は、「いや、そんなの、君じゃ無理だよ」と言いましたが、日頃から私の自慢話を聞いていた工場長が、「足ならしに様子を見てみるか」と言ってくれて、私がテストすることになりました。

そこで私が数ラップ走ると、前回のプロドライバーよりも早いタイムが出ました。そこで社長の態度が一気に変わり、仕舞いかけた工具をもう1回全部出して、「よし、テスト開始」となりました。そのときのテスト結果を工場長が非常に高く評価をしてくれて、「今度、ラリーの予選があるから、俺の車で1回出てみないか」と誘ってくれたのです。

これもみなさんが想像もつかないと思いますが、今はよみうりランドがある場所に、昔は多摩サーキットというレーシングコースがありました。この多摩サーキットというコースは、映画「西部警察」のロケなどにも使われたところです。そこで全日本ラリーの予選会があり、400台ぐらいの車が出ました。私は午前と午後の2回のタイムトライアルに参戦しました。そこで1回目の朝のトライアルで出たら、ちょっと興奮しすぎて、いきなり大転倒してしまいました。大きなショックでした。フロントガラスは割れてしまい、天井はひしゃげてしまいました。「これはいかん」と思ったのですが、工場長が「2回目があるから直して出るか」となりました。責任を感じたのと同時に、私のなかには「何くそ」という思いもありました。車の中に座って天井を足で蹴り、何とか屋根を復活させました。フロントガラスがないものですから、二輪のヘルメットをかぶって、眼鏡のうえからゴーグルをして参加しました。こうして2回目の午後のトライアルを走り、なんと総合優勝してしまったのです。

総合優勝を決めたあと、私のところにはタイヤ屋さんやら、車の用品関係のスカウトさんやらが、たくさん来ました。「うちの車に乗らないか、うちの部品を付けないか」と、いろいろなお話をいただき、そこからモータースポーツ、レーサー/エンジニアの道に入ることになったのです。

いまは町田キャンパスと呼ばれていますが、昔の鶴川キャンパスにあった望嶽寮に、私は住んでいました。通学の行きすがらレーシングチームに入り、人生が変わったというわけです。このことを父に伝えると、公務員であった父は、「そんな危険なことをやってはだめだ。まして学問をおろそかにして何をやっているのだ」と相当に怒って、仕送りを止めると言い出しました。父親の考えもわかりますが、それでは困る。やはり物事にはタイミングというものがあるので、一番旬なときに、私はどうしても走りたかったので、もう仕送りが止まってもやろうと決心しました。そこで鶴川の望嶽寮を出て、住み込みで働けるところはどこか、食べるのに困らないのはどこかと探したところ、大学の近くの梅ヶ丘で牛乳配達をしながら勉強を続けることにしました。実際には勉強というよりも、一生懸命にクルマで走っていたほうが多かったのですが、それが学生時代の一番の思い出になっています。

こうして国士館大学を卒業し、日産自動車の販売会社（現、東京日産）に就職しました。当初、私はモータースポーツ関係の仕事を考えていたのですが、実際には営業の仕事をしていました。ただ私は石川県小松市という田舎の出身なので、コネもなければ、知り合いもない。急にクルマを売ってこいと言われても本当に困りました。クルマを早く走らせる自信はあったのですが、クルマを売ったことはなく、東京も全然わかりません。友人も知人も大学で知り合った人ぐらいで、コネやツテは全くありませんでした。

そこで私は、毎朝ワイシャツの胸ポケットに名刺1箱100枚を入れ、夕方会社に戻ってくるまでに必ず全部の名刺を交換してくることを日課にしていました。私の田舎は、家にインターホンがあったり家に鍵をかけたりしておらず、周りの人を信頼していて、どこの誰が何をしているかが一目でわかるようなところでした。みんなが顔を見て話す、挨拶をして生きているという環境にいた

私にとっては、マンションでインターホンのボタンを押し、インターホン越しに向こうは見ているが、こちらには見えないという環境はなかなか厳しかったです。「こんにちは。〇〇です」と言うと、「間に合っています」、「結構です」と、会ってもくれなければ、目も合わせてくれない。とても厳しい経験をしました。インターホンを押してから、どうやって外に出てきてもらい、話を聞いてもらえるかということで、いろいろな努力をしました。ただ、こうした努力のおかげで、4月に入社した私は、2-3ヶ月後の6月(June)と7月(July)の「JJキャンペーン」で営業成績1番になりました。こんな感じで、大学卒業後の私は大手の自動車メーカーに入って、自動車販売の仕事もしながら、車両の開発やテストもやっていました。

先ほどもお話ししましたように、私はもともとラリードライバーとしてカーレースの世界に入ったものですから、それにいちばん近い競技として、全日本のダートトライアルという競技に参加をするようになりました。このクラスは、われわれがサファリラリー用に開発したクルマでタイムを競う競技です。この競技会に参加して自分の腕を磨くと同時に、車両開発のノウハウを培っていきました。

この競技はナンバー付きの無改造クラスと、ナンバーを切ったレーシングカーが走る改造クラスに分かれていて、私はどちらのクラスでもチャンピオンになることができました。全日本選手権でのチャンピオンだけでなく、ナンバー付きクラスならびに改造クラスともにチャンピオンを取ることができ、オールスターでも何度も優勝しました。この記録は、いまでも破られていません。

そうしたなかスズキ自動車(以下、スズキ)から声をかけてもらいました。ある有名な自動車雑誌が「心に残る思い出の1台」という特集を組んだのですが、この取材で、私は「思い出に残るクルマは何ですか」と質問されました。この質問に対して、私は「2ストロークの3気筒でスズキのフロンテ SSS。これがいちばん心に残ります」と答えました。

当時の私は、(スズキとは異なる)某大手自動車メーカーのお世話になって

いたので、当然、私とその自動車メーカーのクルマをあげるだろうと編集者も思っていたはずです。ところが私がスズキのクルマをあげたことが実際に活字になって出版されると、スズキのトップがそれを読んで、「変わったやつがいるな」ということになったのでしょうか、スズキのほうから私に連絡がきました。

当時のスズキは、二輪メーカーとして世界的に有名でしたが、四輪事業としては軽自動車を製造しているくらいで、とても世界的な自動車メーカーとはいえませんでした。こんなときスズキから、「ちょっとうちのクルマを見てくれないか」ということで、見せていただきました。失うものは何もない私は、正直にケチンケチンに言いました。「これは人の乗るクルマではありませんよ」くらいの勢いで、ありとあらゆることを指摘したら、スズキの役員の方はずっとメモしていました。こうして「いやいや、いろいろとアドバイスをありがとうございます。また連絡をします」と、スズキの方々はお帰りになりました。

そんなことをすっかり忘れて、ラリーカーのテストや一般の市販車のテストなどに明け暮れていた私のところに、スズキからまた電話がかかってきました。「クルマの用意ができたのでまた見てください」とのことでした。スズキのある浜松まで行って、そのテストコースで新しいクルマを見ると、私が指摘したほとんどの点が改善されているようでした。「乗ってくださいよ」と言うので、「走るのですか？」と第一声で答えたのを今でも覚えています。なぜこんなふうに答えたのかというと、車両開発には、普通は年単位の時間がかかります。数カ月でクルマが改善されるなんてことはありません。「だまされているのではないか」と半信半疑な私は、「これはハリボテで動かないでしょう？」と言ったのですが、「いや、走るんですよ」と言われたもので、実際にテストコースで走らせました。

実際に走らせてみると、まだまだ不十分でしたが、私が指摘したことがかなり反映されていたのでビックリしました。そこでさらにいくつかの指摘をしました。それから、また数カ月して、再びスズキから「田嶋先生のおっしゃったこと、だいぶできたと思います。もう一度お願いできませんか」と電話がか

かってきました。そこで、またスズキに出向いていって、そうこうしているうちに出来上がったのが「カルタス GT-i」というクルマでした。

基本的には、いまでもそうですが、当時のトヨタとスズキには、もっともっと大きな格差がありました。スズキの方々から、私は「四輪の世界でも『世界のスズキ』になりたい」という話を聞いていたので、私は率直に『『世界のスズキ』になりたいのであれば、クルマの性能や品質を証明する手っ取り早い方法はモータースポーツです。モータースポーツで成績を上げるほど確かな、また公平な、そしてお客さんに信用してもらえるチャンスはありません』と言いました。「では、どうすればいいのですか」と質問されたので、私はJAF（日本自動車連盟）の主催するスピード競技の1種と2種、すなわちダートトライアル競技とジムカーナ競技への参加をすすめました。それともう一つ、富士スピードウェイや鈴鹿サーキットで開催されているJAF公認のプロダクションカーレースへの参加もすすめました。

こういったレースに出て、「どうせなら横綱であるトヨタに勝ちましょうよ。勝てば世の中、みんなひっくり返り、スズキさんを認めますよ」とお話ししたところ、「それでは、やってみてくれないか」という話になりました。当時の（レース車両の）排気量区分は、1300ccの上下で分けられていました。調べたところ、スズキがもっていたクルマの排気量は1324ccで、シングル管のエンジン、サスペンションも板バネでした。

これではしょうがないということで、排気量を1298ccまでサイズダウンしました。そして、スズキには二輪の技術がある。だったらこの二輪の技術を活かしたエンジンでいこうということになって、二輪で使われていたツインカムエンジンに、俗に「タコ足」といわれるエキマニ、クロスレシオのミッション、ホイールスプリングのサスペンションを取り付けて、ダートトライアルレースに出場しました。その結果、スズキはトヨタのスターレットにワンツーで勝ち、デビュー戦を飾ることができました。このクルマが、「カルタス GT-i」でした。それからスズキの知名度が一気に上がりました。あのときのことを振り返ると、よくあんなことができたなあと思います。よくあの短期間にこのクルマを

つくれたなと本当に驚いています。トヨタに勝ったということでマスコミから、そしていろいろな方々から高い評価をいただきました。

そんなわけで、スズキとともに国内でいろいろやりましたが、スズキはやはり世界の大手自動車メーカーの仲間入りをしたいとのことだったので、活躍の場を世界に求めて、今度は国際ラリーに挑戦することになりました。私自身は、1970年代からトヨタや日産のクルマで、サザンクロス・インターナショナル・ラリーなどの国際ラリーにも出場していて、1978年にはアジアのベストドライバーになるなど、海外ラリーの経験も十分にありました。それなので今度は、私のレーサーとしての経験を活かして、スズキのマシンで参戦することになりました。

このときに、みなさんのような若い人が二輪から四輪にいくために、やはりブランドが必要だろうということで立ち上げたのが「スズキスポーツ (SUZUKI SPORT)」です。スズキスポーツをつくったときに、SPORTの後ろに「s」を付けるか、付けないかと、いろいろ議論しました。モータースポーツの発祥はヨーロッパなので、ヨーロッパのメーカーに合わせようということになりました。アウディなど、モータースポーツをやっている会社は、みんなシュポルトといって「s」がありません。ですから、スズキスポーツも「s」がない、「SUZUKI SPORT」としました。

そして今からちょうど30年前の1987年、われわれはスズキのマシンに乗って、アメリカ・オリンパスで開催された国際ラリーに参戦しました。このラリーは、開催地こそアメリカ・ワシントン州ですが、かなりカナダ国境に近い森林地帯を駆け抜けるラリーでした。われわれは3台のマシンで参戦して、ワントゥフィニッシュを飾ることができました。このラリーでの勝利によって、われわれは世界選手権で初ポイントを取ったので、世界中からスズキの四輪を認知していただけるようになったことを覚えています。

その後、われわれはアジア・パシフィック・ラリー選手権にも参加しました。開催地はオーストラリアのパースでした。こうした国際ラリーに次々と参戦することになったので、アジアチームを2つ結成しようということになり、オー

ストラリア人のクリストファー・アトキンソン選手を中心としたチームと私を中心としたチームの2台体制で参戦して、われわれはアジア・パシフィック・ラリー選手権のチャンピオンシップをとることができました。

それからさらに、クラス優勝もいいけれど、総合優勝が欲しいなと考えるようになりました。パリダカ、ル・マンなど、ラリー以外のレースも考えたのですが、われわれの成果がいちばん出しやすいところということで、アメリカのパイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムを選びました。このレースは、世界で最も古いインディ500というレースに次いで、世界で2番目に古いレースで100年以上前から行われてきました。パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムは、空気の薄い山頂まで誰がいちばん速いのかを単純に競うレースで、本当にアメリカ人らしいレースだと思います。

パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムは、麓から頂上4310メートルまで一気に駆け上がります。この2～3年は舗装が進み、今は完全に下から上まで舗装になっているのですが、われわれが参戦した当時は、麓から山頂まで全部グラベルでした。当時のヒルクライムは、グラベルで非常に滑りやすく、天気によっては雪が降ったりするので、非常に難しいレースでした。ちょうど軽井沢くらいの場所からスタートして、富士山より1000メートル近く高くまで登る。156のコーナーがあり、コーナリングスピードがいちばん落ちるところは40、50キロまで落ちてしまうものですから、平均速度で120、130キロを保とうと思うと、それほど長くない直線で230、240キロを出さないとタイムができません。

さらに山頂付近では空気の密度が40%ぐらい下がるので、クルマにかなり大きなウィングをつけないと、空力も効いてくれません。もちろんエンジンパワーも落ちてくると同時に、沸点が下がってくるので、どんどんオーバーヒート気味になってきます。そういう非常に厳しいレースです。

こうした厳しい条件に対応するために、われわれは、いろいろなクルマを開発してきました。例えば、車両の前後にエンジンを積んだツインエンジンのクルマです。ツインエンジンのクルマは、1995年にコースレコードをたたき出し

ました。世界でツインエンジンのクルマを開発して優勝したのは、私たちだけです。そのほかにも、V6のミッドシップカーを作ったりして、誇らしい成績をあげることができました。

ちょっと脇道に逸れますが、パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムにはますます関心が高まってきていて、来年はフォルクスワーゲンがワークスで参加すると聞いています。なぜかという、電気自動車がガソリン車に勝てる要素があるからなんですね。空気が薄くなるパイクスピークの場合、電気自動車のほうが山頂に近づく後半から有利になると考えられており、いま多くの電気自動車メーカーがチャレンジしようとしているところです。

再び私の話ですが、私はパイクスピーク100年の歴史のなかで、はじめて10分の壁を破って、ワールドレコードを樹立したということで、いろいろなところで取材をしていただきました。NHKでも特集を組んでいただきました。そんなわけで、パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムにはこれからもずっと挑戦し、新しい技術やアイデアをどんどん試したいと考えています。

またニュージーランドのヒルクライムレースに参加して、1998年から2007年までに10回開催されたレースのうち、9回参戦して、8回優勝することができました。最近よく「レジェンド」という言葉が使われますが、ニュージーランドでは私が日本人で最初に「レジェンド」と言われたのではないかと思っています。ニュージーランドのコースは、今でも完全に自然が残っているグラベルコースです。周囲の風景はまさに大自然で、その中を駆け上がるという本当に雄大なレースです。スノーファームというスキー場がゴール地点なのですが、そこには少し雪が残っています。ニュージーランドでは何回も優勝しましたが、何回優勝しても楽しいものでした。表彰台でシャンパンをかけられると、後でベトベトになってしまうので嫌なのですが、優勝したときはそんなに嫌なものとは感じなくなるんですね。

3. チーム・マネジャーとしての私

パイクスピーク・インターナショナル・ヒルクライムに出ていた頃から、ただ自分が走るだけではなく監督として、もっと若い方に私の後継をやってもらいたいと考えてきました。そこでスズキと一緒にレーシングチームを結成し、世界ラリー選手権の中でも、2002年から、ジュニア・ワールド・ラリー・チャンピオンシップ (JWRC) に参戦することにしました。ジュニアといっても、厳冬のスカンジナビアから真夏のメキシコまで、いろいろなところに参ります。第1戦はモナコのモンテカルロからのスタートでした。2002年は最初の年ということで、なかなか思うような成績が出ませんでしたが、いくつかのレースで表彰台にあがることができました。

本格的に取り組んだのは2003年からです。2003年には私の右腕となるマネジャーを、フィンランド自動車連盟出身のリスト・ライネにお願いしました。そして、ベースはヨーロッパで参加するということで、イギリスのミルトン・キーンズ。ここは日本人の駐在員の方が多いということもあって、その場所にワークショップをつくり、そこからスタートしました。

2003年は4台のマシンを走らせました。フィンランド、エストニア、スペイン、そしてスウェーデンのチームと、やはり北欧の方が多いです。F1のパイロットもそうですが、ラリードライバーも含めてレーサーには北欧出身者が多いです。北欧出身者というと、ライコネン、ハッキネン、カンクネンとか、「何とかネン」という名前が多いのですが、それは日本人の「何とか郎」というのと同じようなことだそうです。

われわれも、いくつかのネンのつく名前の方といまもお付き合いをしています。「サーキットレーサーならドライ舗装を走るほうが練習になると思うが、なんで天気が悪く道も悪い北欧から、どうしてこんなに速いレーサーが出るのですか」と彼らに質問したことがあります。彼らは非常に滑りやすい路面でもともと生まれ育っています。しかも自分の家が、例えば農家、牧場だとか、いろいろな私有地の広いところに住んでいる人が多い。「物心がついたときには

お父さんの車を牧場で乗っていた」「お母さんの車で真冬に滑りやすいところを学校に通っていた」とか。そういう話を聞いていると、なるほどと思います。つまり、運動は何でもそうだと思いますが、体を使うスポーツはオリンピックにしても、クルマの運転にしても、できるだけ早く若いうちに始めることが大事なのだということだと思います。

一流のピアニストは、「お母さんに言われ、気がついたらピアノをたたいていた」などと答えます。バイオリンの優れた奏者に聞いても、「小さいころ、親からバイオリン教室に行くように言われ、ずっとやってきました」というようなことが多いです。一流のフィギュアスケート選手もすごく小さいころから始める人が多いです。実はラリードライバーも同じで、スカンジナビアの人は小さな頃から滑りやすい道や牧場で運転してきたことが多いのです。今年から始まったトヨタの WRC で、エースドライバーで走っている選手も、私たちがジュニアをやったときにテストしたドライバーです。彼もやはりフィンランド出身のドライバーです。フィンランドのドライバー、スカンジナビアのドライバーに、なぜ優秀な人が多いかというと、やはり小さいころから始めている人が多いということになります。

さて、スズキと約束したのは、3年で世界チャンピオンになるということでした。それは本当に大変な苦労だったのですが、私はチーム監督をやっていて、本当に名誉なことだと思っています。スタッフにも恵まれましたし、クルマにも恵まれました。北欧の非常に厳しい環境であったり、スペインのスピードの出るテクニカルなアスファルトであったり、いろいろなところで成績を残すことができました。

われわれは本格的にヨーロッパで活動するために、スズキスポーツを2つの体制にしました。1つは日本でアジア・パシフィックをやるための「スズキスポーツ・ジャパン」、もう1つはイギリスでヨーロッパのラリーをやるための「スズキスポーツ・ヨーロッパ」です。チームに入ってきた選手には、ステップアップしてもらおうと考えて、最初は25歳以下の方々にはジュニアで走っていただき、いずれは WRC の上のクラスにいて勝てるレーサーになっていた

だきたいと始めました。クルマのほうも、2003年から毎年進化させることで、最終的にはスーパー1600の年間チャンピオンまでいきました。

モータースポーツに取り組む一方で、われわれは自動車メーカーの仕事をしていたものですから、自動車メーカーの方々に恩返ししなければなりません。かけた費用に対して効果をお見せしなければなりません。そこで、ディーラー（販社）とコンシューマー（顧客）の両者に、モータースポーツ活動について、もっとご理解していただくという企画を進めました。まず、ヨーロッパの代理店から企画を進めました。日本以上にヨーロッパの人々はモータースポーツへの関心が非常に高いので、モータースポーツで勝った車に大きな魅力を感じてもらえます。ラリーとはどんなモータースポーツで、ラリーカーとはどんなクルマなのか。ラリーカーの技術を一般のクルマにフィードバックしていくこともPRしました。クルマのスペックなどもディーラーの中に貼り出し、みなさんの乗っている車をベースにこういった車ができ、また技術のフィードバックがされていますということをショールームで説明しました。

そして、ワークス活動の一環として、クルマのスペックに合わせて販売価格を決め、同じラリーカーに乗っていただけるようなシステムを作りました。初めてラリーに出るときや、いろいろなラリーに出ていただくときに、私どもがベース仕様をつくるようにしました。われわれが用意したパッケージの中で仕様を決めていただければ、あとはわれわれがサポートをするので、お客さまはクルマを買っていただき、ヘルメットを持ってくるさえすれば、あとは全部こちらがサポートするような体制をつくりました。

これもひとえに、四輪の世界でも「世界のスズキ」になろうということでやっていった企画です。スズキ・ネットワークの中でやるということで、ヨーロッパのベースはイギリスに、そしてアジア・パシフィックのベースは日本に、それぞれ展開しました。お客様からいろいろな要望をいただき、こうした場所をつくりました。スズキのクルマでモータースポーツをやられる方に、われわれがアドバイスをし、またクルマが入ってきたときには、われわれがメンテナ

ンス指導もしました。

このような活動も展開しながら、われわれは世界ラリー選手権（WRC）に参加することになりました。われわれが開発したのは、スズキの市販車をベースに、2000ccのターボエンジンと四輪駆動に改造したラリーカーです。極寒のスウェーデンやノルウェー、そしてまたいろいろな環境の中でテストを重ね、2009年に1勝したいと考えてきました。WRCの車両開発についてですが、これは最初にCADでクルマの分析をして、そのあとでエンジンなどのレイアウトを決めていきます。エンジンを低重心の位置にセットするだけでなく、かつ重心の位置をずらすためレギュレーションで許された範囲内で、エンジンの角度を倒します。そして、できるだけ重心の周りに重いものをもってきます。こうして強度解析をして、ロールケージを入れて、乗員の安全と同時に車の強度を確保していきます。

こうした作業のすべてを、いまはCADでやっています。CADで出来上がったものを、今度はクレーモデルでつくり、当社にある風洞実験施設で実際の走行性能を確認していきます。エアロパーツが最も重要なパーツで、空気を仲間にしないことには勝てません。風洞実験で、すべての実験データに基づき、クルマをつくっていきます。溶接したり、切ったりすると、クルマは必ずひずむので、しっかりとしたジグをつくり、その上でクルマの仕様を決めていきます。つまり、1台ずつ手づくりでラリーカーをつくっていきます。設計と差が出ないように、ありとあらゆる場所の寸法を測定しながらつくるので、非常に時間のかかる作業となります。ただ、こうやってつくらないと速く安全に走るクルマにならないので、1台1台、手づくりでつくるのです。

WRCに参戦するラリーカーが出来上がったところで、スズキの社長に私の横に乗ってもらい、一緒に味見をしていただきました。実は本当のラリーカーはSX4というクルマなのですが、当時はまだ公表されるとまずいというので、バレーノという市販車にWRカーのパーツを全部積みました。表向きはほかのクルマに見えるのですが、実際の中身は全部SX4、WRカーのパーツを積んで走行実験をしました。

また、実験する場所も見られると問題があるので、テストコースとして、私どもがもっている北海道新得町のサホロモータースポーツランドを使い、極秘ですとテストをしてきました。このコースはプライベートでもっているものですから、外部から一切見られることもありません。北海道下川町にもスズキのテストコースがあり、当初はそこでやろうとしていました。しかし、市販車をテストするコースとしてはいいのですが、ラリーカーで究極の走りをしようと思うと市販車のテストコースでは十分ではありませんでした。そこで、われわれのコースに、舗装とグラベルの両方を兼ね備えたコースをつくりました。グラベルコースなどは、私自身がブルドーザーでつくりました。なぜかという、自分がテストしたいコースは、いくら土建屋さんに言ってもわかってもらえないんです。「フィンランドのあそこのジャンプを再現するように」といってもわかるわけがない。なので、自分でブルドーザーに乗ってテストコースをつくったのです。

スズキのWRカーを正式発表したのは、パリのモーターショーでした。ちょうどいま東京モーターショーをやっていますが、パリモーターショーは、ヨーロッパで最も有名なモーターショーの一つです。ここで私と津田社長の二人でWRカーの公式発表をしました。スズキの社長と一緒に「必ず勝つぞ」と、ついに動き出したのです（実は、このあたりの事情については、先週発売になったばかりの雑誌「RALLY CARS」にかなり詳しく載っています。表紙を開けると、すぐに私が出てくるのですが、「スズキと賭けた夢舞台」ということで、インタビューを受けました。私のキャリアにおいては、WRCだけが、リーマンショックの影響でチャンピオンを取ることができませんでした。それ以外の参加したレースでは、すべてチャンピオンになることができたのです。その当時のことが詳しく記事になっているので、機会があれば雑誌「RALLY CARS」に目を通していただければと思います）。

こうしてスタートしたのですが、2008年12月、突然のリーマンショックに見舞われて、日本の全自動車メーカーがモータースポーツから撤退してしまいました。われわれのチームは、2009年のアイルランド・ラリーに出場するつもり

で、すでにクルマも用意していました。当然ですが、ドライバー、コ・ドライバー、エンジニア、メカニックとも既に契約していました。そこに突然リーマンショックが起こり、レース活動はすべてドタキャンされてしまいました。2009年は本当に地獄のような1年でした。

多額の契約金支払いがあるから大変なのだろうと、みなさんは思うのですが、実はお金なんていうのは大した問題ではありません。何が一番大変なのかというと、ドライバーが翌年のシートを確保できないことなのです。コ・ドライバーもしかりです。シートがない。われわれのチームにいたチーム・マネジャー、エンジニア、メカニックという優秀な人たちは、契約金はもちろんもらえるので、何もしないでも1年間の収入は保障されます。もう契約済みですから。しかし、その年の経験と実績が翌年の契約につながるプロの世界なので、1年走れないとなると翌年はどこかの勝てるチームのシートに乗れることはありません。

私はそういったことをよく承知していたものですから、本当に申し訳なく、どこかのチームに入れなにかとか、いろいろ交渉しました。しかし、これは登録制度になっているものですから、急きょ代替りのチームに乗せてくれといって乗せてもらえるような甘いものではありません。結局1年間、みなさんに大変な迷惑をかけました。そのなかの何人かは、今でも現役で世界選手権にいますが、かなり多くの方がリーマンショックを契機にリタイアされてしまい、本当に申し訳なかったと思っています。それでも、私はモータースポーツってこんなに楽しいのだ。また、速く走ることは、イコール、安全運転につながるのだという啓蒙活動を展開するために、いろいろところでデモンストレーションを開催しています。

4. 経営者としての私

ここまででレーサー/エンジニア、レーシングチーム・マネジャーのお話をしてきたので、わたしたちの会社であるタジマモーターコーポレーションにつ

いても、お話してみたいと思います。まずレーシングカーをメインとした車両開発についてですが、タジマモーターコーポレーションでは、パーツからクルマまで、すべてインハウスで車両開発することができます。これは世界的にみても、おそらくうちの会社くらいしか見当たりません。例えば、パイクスピークを走ったクルマで説明すると、まず私が簡単にスケッチを描くと、それをエンジニアが具体的に車両規則や競技規則に合致させるように検討して、エンジンから作っていきます。これが大手自動車メーカーのレーシングチームの場合であれば、エンジンはエンジンの専門店で依頼し、サスペンションはサスペンションの専門店で依頼するといった具合に、実は分業体制でクルマがつくられていきます。F1の世界でも、フェラーリ以外のレーシングチームはすべて分業体制でクルマが作られているのです。

なぜわれわれが全部自分たちの会社のなかでやるかというと、それは速く車両開発できるからです。とにかく早くクルマをつくり、そして早くクルマをテストして、そこから早くフィードバックを引き出して、どんどんいいクルマにしていこうというスピード感を大切にしているのです。

もう一つは、外に出してしまうと、どうしても技術が漏れてしまうのです。例えば、イギリスのシルバーストーンにいくと、カムだけをつくっているカム屋とか、ピストンだけをつくっているピストン屋とか、コンロットだけをつくっているコンロット屋さんがいます。プライベートのレーサーで早く安く楽しみたいという人にとっては、寄せ集めて組み上げるような分業体制は都合がいいのかもしれませんが、しかし、世界一をめざすとなると、寄せ集めでは勝てません。本当に厳しい戦いのレースは、実験の場であり、また証明の場なのです。そうなると、外に頼んでしまうと、相手の都合で時間が変わり、情報も漏れてしまうからです。そういったことから、われわれの会社では、インハウスでゼロから車両開発をおこなっているわけです。

実際に車両開発しているのは、スズキのテストコースがある竜洋と静岡県磐田市です。竜洋と磐田では内燃機関の開発をやっています。電気自動車や次世代車の開発については、ヤマハのテストコースがある静岡県袋井市でやってい

ます。つまり、内燃機関は竜洋と磐田で、電気自動車と次世代車は袋井で、といった分業体制でやっています。先ほど見ていただいた電気自動車は、すべてゼロから袋井で開発されたものです。また、自然エネルギーをつかったクルマということで、太陽光発電と風力発電についても研究を進めています。

次に自動車販売などの商売についてお話したいと思います。まず、自動車販売業を手がけるようになった契機ですが、これは若き日にテストドライバーとして走っていたとき、一緒に走っていた星野一義さんから、「ドライバーなんというのは先がそう長くない。いまのうちから次の職業を考えたほうがいいぞ」と声をかけてもらいました。当時、星野さんはアルミホイールを手がけるインパルという会社を設立されており、ものすごく大きな商売に育てていました。星野さんは、レーサーであると同時に、ホシノインパルという会社の社長だったわけです。星野さんから、「君だったらやれるぞ。自分で独立して商売してみなよ」と声をかけてもらったことがきっかけで、一念発起してつくったのが「モンスターインターナショナル（現、タジマモーターコーポレーション）」だったのです。モンスターインターナショナルの最初の店舗は、環状八号線と甲州街道の交差点のところにオープンしました。これは星野さんの店舗の近くにしかかったことと、勝手知った場所のほうが良いということが、その理由でした。

先ほどからお話していますように、クルマについて、私はいつも夢を持って次は何をしようかと考えています。私はクルマが大好きです。日本のクルマも好きですが、いろいろな国のクルマも好きです。特にヨーロッパのクルマは外せません。イタリア、ドイツ、フランスのクルマを手掛けており、これからイギリスのクルマもやろうと思っています。こういった世界各国のメーカーのクルマを取り扱うことで、われわれのつくるクルマにも大きなフィードバックが期待できます。

面白いもので、クルマを売ることになると、利益を追求しなければいけないのですが、実はそれ以上にものすごく大きな収穫があります。各メーカーが一生懸命に努力してクルマを開発し、それをお客さまに売ろうとする。メーカー

は、どうやってこのクルマをつくったのか、なぜつくったのか、何が魅力なのかと、いろいろなことをわれわれに教えてください。また実際に乗って、われわれはクルマの魅力を味わうこともできるんですね。

例えば、来月になるとすぐに、私は南アフリカに行きます。つい先日、ポルシェが新型カイエンを発表したのですが、新型カイエンのテストドライブを、南アフリカの自然公園でやるからです。なぜかというと、カイエンというクルマはSUVだから、街中ではもとより自然の原野でも、その走りを味わってもらおうという、ポルシェの本社の招待なんです。試乗会にいくと、ポルシェのエンジニアが一生懸命に説明してくれます。私も自分がクルマを開発しているものですから、いろいろな質問があります。そうすると、お互いに非常にいい情報交換の場にもなります。

実は、ポルシェについては、おかげさまでわれわれの会社は、日本のポルシェ・ディーラーのなかで10年連続ナンバーワンになりました。10年連続というのは、世界的にみても、おそらくうちだけだと思います。この先に、また他のディーラーが連続でナンバーワンになるかもしれませんが、10年連続というのは出てこないと思います。これは大変に名誉なことだと考えています。

同じように、われわれの会社は、プジョーとシトロエンというフランス車もやっています。なぜフランス車をやっているかということ、フランスには石畳という特別な路面があるんですね。そういったところで鍛えられたクルマからも、大きなフィードバックが期待できます。新車の説明会に行ったり、試乗会に行ったり、メーカーのエンジニアとワイン片手に話をします。そうした機会に、自分のつくっているクルマのことを語り、彼らがつくったクルマのことを聞くというのは、私にとっては本当に至福の時間です。

イタリア車については、われわれの会社はランボルギーニを扱っています。ランボルギーニの試乗会では、アメリカのマiamiを走りました。向こうでは、「どんどん走ってください」といわんばかりに、パトカーも何もかも、みんな先導してくれるんですね。お客さま向けの試乗会なんかも、われわれの会社でやらせていただいています。そんなわけで、私はいろいろな国の、自分の気に

入った（特に好きな）メーカーのクルマの販売を手がける正規ディーラーをやっているのです。

また、いろいろなクルマの楽しみ方ということで、われわれの会社は、レンタカーやカスタマイズなども手がけています。われわれの会社には、北海道のサホロから九州の福岡まで直営店のネットワークがあります。どちらでクルマを買われても、どこに行かれても、安心して乗っていただけるサービスネットワークを形成しています。

また、お客さまに自分のクルマのカスタマイズを楽しんでいただけるようなパーツも用意しています。他とは一味違うカスタマイズをということで、いろいろなパーツを用意しています。例えば、毎年、幕張で開催される東京オートサロンというイベントでは、タジマモーターコーポレーションのブースを出しています。みなさんでも遊びに来ることがあれば、もしかしたら私がいるかもしれませんので、声をかけていただければと思います。

カスタマイズの一例をあげると、われわれの会社は、いまフォード車を扱い始めました。みなさんはもうご存じかもしれませんが、実はアメリカ・フォード社は日本市場から撤退してしまいました。そんなわけで、われわれの会社が、フォード・ジャパンの代わりになるようなサービスを提供しようということので、スティーダ社と提携しています。スティーダ社とは、フォードのチューニングをやっている会社です。私がデトロイトに行った時に、スティーダ社を訪問し、かつてスティーダの創業者がヘンリー・フォードと一緒に仕事をしていて、フォードと太いパイプをもっていることを教えてもらいました。フォード・ジャパンなきあと、フォード車に乗っている日本のお客さまが困らないように、そういった人たちのケアも含めて、いまわれわれはフォード車のカスタマイズを展開しようと準備しているところです。

これらのほかにも、キャンピングカーなど、いろいろな趣向のクルマもつくっています。キャンピングカーもハイエースをベースにしていたり、キャラバンをベースにしていたり、軽自動車をベースにしていたりと、いろいろなクルマを開発しています。それらはキャンプに行くためのクルマというだけでな

く、万が一に危機が発生したときのために、車中泊できるクルマというコンセプトでつくられています。

ユニークなところでは、われわれが開発した避難用シェルターについても紹介したいと思います。一看すると、レーシングカーとシェルターとは結びつかないと思いますが、両者には共通項があります。つまり、レーシングカーは軽く、丈夫で、しかも低重心です。同じように、水に浮かばなければならないシェルターも、軽く、丈夫で、低重心で作られなければなりません。こうした発想から、モータースポーツで培った技術を応用して開発したのが、浮揚式の津波洪水対策シェルターなのです。

なぜシェルターをつくったのかというと、東日本大震災があった3.11のちょうど1年後に、私は気仙沼市長に呼ばれました。大津波に流されていく方々の本当に悲しい映像をみたとき、津波の速度は速いように見えて、実は30キロぐらいしかありません。300キロでも安全性を担保するボディをつくっている、われわれの技術からみれば、訳ないなと思いました。レーシングカーは軽くなければいけない。レーシングカーは重心が低くなければいけない。そういったことを考えると、避難用シェルターも同じではないかということで閃きました。3000名の自衛官と一緒に黙祷を捧げたときに、シェルターの開発を決断しました。

このように、われわれの会社は、モータースポーツ活動で培った技術や設備を、社会貢献できるような事業にも展開しようと活動しています。これからの環境とエネルギー問題のために、電気自動車の開発もやっています。また、太陽光や風力によるクリーンエネルギーの蓄積のために、リチウムイオンバッテリーの開発もやっています。ただ、これらのベースとなっているのは、モータースポーツです。みなさんには、こうしたユニークな活動をしている先輩もいるのだと、ぜひ記憶していただければと思います。また、将来、わたしたちの仲間になりたいと思った人は、ウェルカムですので、そのときにはぜひ私に声をかけてください。

5. 夢を追い続け、決して諦めない

今日は、国士館大学での思い出から始めて、レーサー/エンジニアとしてやってきたこと、レーシングチーム・マネジャーとしてやってきたこと、そして経営者としてやってきたことをお話ししてきました。どんな活動をしていても、私自身はいつも夢を抱いています。そして夢は実現しなければしょうがないと、いつも自分に言い聞かせています。「夢を抱くのは結構ですが、それだけで終わらないように、何としても実現するのだ。」これが私の生き方です。

私はレーサー、エンジニア、チーム・マネジャー、企業経営者として活動してきましたが、実はいまでも現役レーサーとして競技を戦っています。よくアスリートの人たちと「引退っていつかな」と話をするのですが、私自身は速く走ること、クルマを開発すること、ご協力いただいているスポンサーの方々にフィードバックすること、これらができるうちはどんどん続けていこうと考えています。生きているうちは何かやれば必ず経験ができますし、新しい発見もあります。研究だったり、勉強だったり、いろいろなことをやりながら学んでいく。そうすると次の世界が見えてきて、次の結果が出れば、またそれを活かすこともできる。夢を追い続けて、決して諦めないためにも、「生きているうちは、ずっと学びつづける」、このことをぜひ覚えておいてほしいと思います。

注

- 1 この講演会記録は、2017年10月28日（土）、国士館創立100周年記念事業として国士館大学34号館301B教室にて開催された田嶋伸博氏の講演に、経営学会が修正・加筆したものである。